

# أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة

**فيصل محمد علي الزهراني**

مدرس في قسم التسويق

الكلية التقنية بالقنفذة - السعودية

faizalzahrani@gmail.com

**مشرف صالح مسلط الغامدي**

منسق امدادات غرفة العمليات

مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجده - السعودية

---

قبول البحث: 2022/5/16

مراجعة البحث: 2022/5/4

استلام البحث: 2022 / 4/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة

مشرف صالح مسلط الغامدي

منسق امدادات غرفة العمليات- مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة- السعودية

فيصل محمد علي الزهراني

مدرس في قسم التسويق- الكلية التقنية بالقنفذة- السعودية

[faizalzahrani@gmail.com](mailto:faizalzahrani@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.2> قبول البحث: 16/5/2022 مراجعة البحث: 20/4/2022 استلام البحث: 2022/4/20

### الملخص:

يعتبر العقل البشري المصدر الأساسي للإبداع الأمر الذي يتحتم على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميز والريادة في بيئه الأعمال الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير المناخ التنظيمي السليم والمحفز على الإبداع والابتكار والبحث عن مختلف الأدوات أو السبل التي تسهم في تحفيز وتنمية العنصر البشري لكي يمتلك قدرات ومهارات إدارية تمكنه من عملية الإبداع والابتكار. ومن خلال هذه الدراسة تم دراسة أثر المناخ التنظيمي وذلك في ضوء المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الميكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) في الإبداع لدى العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبيانه. وأستند الباحث إلى استخدام منهج الأسلوب الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي الذي يوضح أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الميكل التنظيمي- نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرارات- نظام الحوافز، التدريب والتطوير)، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وتركيز على عملية تدريهم وإعطائهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية وتبني البرامج التدريبية التي تبني مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي؛ أبعاد المناخ التنظيمي؛ الإبداع لدى العاملين؛ مدينة الملك عبد العزيز الطبية.

### 1. المقدمة:

يعود المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، ويساهم بدوره في تحقيق اهداف المنظمة التي من أجلها تم إنشاؤها، ومع تسارع التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة نتيجة التغير السريع والهائل في التقدم العلمي والتكنولوجي يزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي، ليتمكن المنظمة من مواجهة المنافسة مع غيرها من المنظمات ومواكبه التغيرات التكنولوجية السريعة، كما يساهم المناخ التنظيمي الصحي للمنظمة بأبعاده (الميكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على تحفيز الإبداع لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوز العقبات وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، وبسبب أن المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئه المنظمة الداخلية، لذا فلا بد من أن يتأثر السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمناخ التنظيمي السادس (الزعبي و العزب، 2005) فالمناخ التنظيمي الصحي يشجع العاملين على الإبداع وتوليد أفكار جديدة وحل المشاكل بطريقة إبداعية قابلة للتنفيذ، ويوضح للعاملين قنوات الاتصال آلية اتخاذ القرارات وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم. وإن نجاح المنظمة في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعاملين من شأنه أن يخلق أجواء هادفة للعمل وي العمل على الاستقرار التنظيمي للعاملين

والمنظمة على حد سواء، فيشعر العاملين في البيئة التنظيمية الفاعلة بأهميتهم في العمل والقدرة على أن يكونوا أعضاء فاعلين في عملية اتخاذ القرار والمساهمة في رسم السياسات التنظيمية (حمود، 2002) فالمناخ التنظيمي الذي يشعر العاملين بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة يعد من سمات المنظمات التي لها بيئة داخلية توفر مناخ إبداعي للعاملين. وقد أسهمت بيئه الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن سواها من المنظمات واستدامتها بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، وتتجدد المنظمات من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، حيث يعد الإبداع لدى العاملين أحد مقومات البقاء والنجاح وأحد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ولتحقيق ذلك يتطلب من المنظمة توفير بيئه ملائمة للإبداع، وإن تحقيق النجاح والتفوق والتميز في ظل هذا العالم المتغير يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية قادرة على الإبداع وحل المشاكل وتجاوز العقبات بطريقة إبداعية مبتكرة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي تحتاج المنظمات بمختلف أنواعها إلى مناخ تنظيمي سليم ومناسب يوفر بيئه خصبة لإنتاج أفراد ذوي خلفية إبداعية تساعده المنظمة على تجاوز المشاكل وأزمات التي تعصف بها من حين إلى آخر ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين. وستحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بما يشمل عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، والتدريب والتطوير. وتشجيع المنظمات على تبني مناخ تنظيمي صحي داخل المنظمة والارتقاء به حتى يكون محفزاً للإبداع والتميز.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى الصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمات في عالمنا اليوم وذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية، حيث يقاس نجاح المنظمات بالعديد من المتغيرات، ومن بينها المناخ السائد في تلك المنظمات، فهو يعبر عن البيئة الداخلية في المنظمة، والذي له تأثير كبير على مستوى الأداء الذي تقدمه الموارد البشرية بها، فالتعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة يساعدها على تبني سياسات واستراتيجيات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصحيف النواحي السلبية والإرتقاء بمستوى الإبداع داخل المنظمة كما يعد كذلك محفزاً لسلوكيات الأفراد خصوصاً الإبداعية منها. ونظراً لخبرتنا العملية في المجال الإداري وجدنا أن للمناخ التنظيمي دور كبير في تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والتميز، حتى يتحقق ذلك يجب تواجد مناخ تنظيمي صحي في المنظمة والارتقاء به حتى يكون محفزاً للإبداع لدى العاملين في مختلف الأقسام الإدارية، مع الأخذ بالحسبان الظروف والمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف معها، وبناء على ما سبق يمكننا صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر المناخ التنظيمي بمختلف تغيراته على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على انطباعات وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد والمتمثل في الأبعاد الآتية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير.
- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- تقديم توصيات واقتراحات والنصائح التي من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي بشكل عام والسلوك الإبداعي لدى العاملين بشكل خاص وتحث على تبني الأفراد المهووبين والمبدعين مما يساعد في استمرارية المنظمة وتطورها وزيادة فاعليتها.

### 3.1. أسئلة الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟
- ما هو مستوى الإبداع السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟

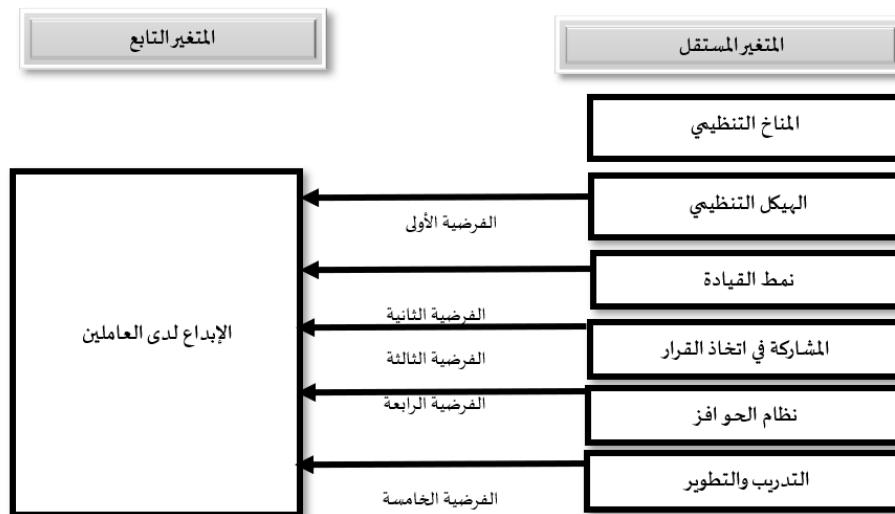
### 4.1. فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع لدى العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع لدى العاملين.

#### 5.1 مصطلحات الدراسة:

- **المناخ التنظيمي:** هو وصف لخصائص بيئه العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الاستقرار والثبات النسبي وتميز المنشأة بعيونها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها، فتؤثر على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفعهم إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (أونيس، طالب، و شامي، 2013، صفحة 40)
- **المهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنضمة فهو يبرز التقسيمات والتنتظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بجميع الأعمال والأنشطة المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وبين نوعية العلاقة القائمة بين مختلف الأقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها. (مغربي، 2018، صفحة 101)
- **نمط القيادة:** هو نوع العلاقة التي يتبنّاها قائد ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون معه بشكل جماعي لإنجاز مهمة واحدة أو أكثر. (Fiedler, 1967) ويعرف أيضاً بأنه نوعية السلوك والقدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد والتي تمكّنه من إنجاز الأهداف الاستراتيجية المطلوبة للمنظمة بواسطة الأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يقوده. (هاشم، 2019، صفحة 39)
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين بفاعلية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي بدورها إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز انتظامهم للمنظمة، كما تؤدي إلى تعميق العلاقة القائمة بين الموظفين وتحقيق الثقة المتبادلة بينهم وبين مرؤوسيهم، وذلك من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات داخل المنظمة، مما يحفزهم علىبذل أقصى جهودهم لخلق أساليب عمل إبداعية وخلال تجربة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة. (عبوي، 2010، صفحة 248)
- **نظام الحوافز:** هي القدرة على مكافأة الموظفين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات وتمسكهم بالأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات العمل أثناء أداء واجباتهم الوظيفية المختلفة. (Kreitner, 2007) ويقصد به أيضاً مدى اعتبار نظام الترقى والعلاوات والمكافآت والتعمويضات وأسس تقييم الأداء الوظيفي عادلاً ومقبولاً في المنظمة، وألا يكون هذا النظام مبنياً على أساس آخر مثل المحسوبية. (القريوتي، 2003، الصفحتان 148-149)
- **التدريب والتطوير:** يعتبر التدريب جهد منظم ومحاط لتوسيع الموظفين بالمعلومات والمهارات التي تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي، حيث يتطلب الأداء الوظيفي إنجاز العمل وفقاً للمعايير التنظيمية المطلوبة أو وفقاً لاتجاهات التطوير والتحديث التي تتبنّاها المؤسسة لتحسين إنتاجيتها، لذلك ينظر إلى التدريب والتطوير من منظور أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة وأكثر تأقلاً للتعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئتها المختلفة. (حسين، 2019، صفحة 48)
- **الإبداع:** هو التعامل الذهني مع كافة المتغيرات والعناصر داخل المنظمة ومعرفة الفرد لها، والتوصل من خلالها إلى أفكار جديدة ومفيدة. (رضوان، 2012، صفحة 15) ونقصد في ذلك أن الإبداع هو مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية الذهنية، وينتّج عنها توليد أفكار ومفاهيم قد تؤدي إلى نتائج إبداعية مفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم ككل. (مسلم ، 2015، صفحة 19)
- **مدينة الملك عبد العزيز الطبية:** تقدم المدينة الطبية خدمات بسعة سريرية تصل إلى (751) سرير وتقدم رعاية طبية عالية مستوى للمواطنين السعوديين في المنطقة الغربية من مملكتنا الحبيبة، حيث تشمل هذه الخدمات أوجه الرعاية الطبية للمرضى، بالإضافة إلى تبنيها المبادرات المجتمعية لزيادة الوعي الثقافي والصحي للمجتمع لتبني مفهوم الوقاية من الأمراض المختلفة، وتقدم جهود تذكر فتشكر في القيام بالمبادرات الاجتماعية والصحية والتفاعل البناء مع مختلف الجهات سواء الدولية أو المحلية. ومنذ أن تم افتتاح المستشفى في عام 1402هـ لا زالت تقوم بجهود جبارة لتقديم مستوى عالي من جودة الرعاية الطبية المقدمة للمرضى والإرتقاء بها. (مدينة الملك عبد العزيز الطبية، 2021)

**6.1. أنموذج الدراسة:****الشكل (1): أنموذج الدراسة**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

**2. الإطار النظري والدراسات السابقة:****2.1. الإطار النظري:**

تمهيد:

يستمد المناخ التنظيمي أساساً من ثقافة وفلسفة المنظمة والعاملين بها، حيث أنه يعبر عن شخصية المنظمة نفسها، وبذلك يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو زملائه العاملين في المنظمة ونحو المنظمة نفسها، وإذا اعتربنا المناخ التنظيمي ك وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (شمعون، 2016) وجب علينا التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمية السائد في أي منظمة، وذلك من أجل تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس ذلك إيجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والفرد على حد سواء. وللمنظمات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها منها الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز والتدريب كأبعاد هامة تؤثر على الإبداع والابتكار لدى العاملين.

**2.1.1. المناخ التنظيمي:**

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، وبناء على ذلك لا يزال تحديد مفهومه محل اختلاف بين الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وحاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم ذات صلة بالمناخ التنظيمي.

**• مفهوم المناخ التنظيمي:**

تعدد المفاهيم لـ المناخ التنظيمي (Organizational Climate Concept) نظرًا لتنوع العوامل الداخلية التي ي العمل العامل في محبيتها، فالباحثين لم يتوصلا إلى مفهوم واحد جامع لـ المناخ التنظيمي، ومن هذا المطلق فإننا نقوم بعرض بعض المفاهيم المختلفة لـ المناخ التنظيمي: حيث عرفه ستون وأخرون، 2004 بأنه تصورات أو إدراك العاملين حول معالم الأوضاع التنظيمية مثل اتخاذ القرارات ونمط القيادة والوظائف الأخرى في المنظمة. (Stone, et al., 2004)

كما جاء تعريف المناخ التنظيمي على أنه: "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة على مجموعة العوامل التي تميز بيئته العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين". (العميان، 2008)

وعرف أيضاً على أنه: "تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة هيكل وعمليات تعمل على تسهيل إنجاز السلوك المطلوب". (Hafer & Gresham, 2008)

كما جاء تعريف المناخ التنظيمي على أنه: يتضمن تصورات الموظفين بما هو داخل المنظمة، ويتشكل نتيجة سلوك الإدارة من ناحية الممارسات، والسياسات، والإجراءات، والرتب والكافآت. (Borman, Ilgen, & Klimoski, 2003)

أما الصيرفي عرفه بأنه: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار في بيئه العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلااته" (الصيرفي، السلوك التنظيمي، 2005) كما عرفة الجوبان بأنه: "مجموعة تصورات العاملين للخصائص المتميزة للمنظمة والتي لها تأثير مباشر في سلوكهم" (الجوبان، 2010) وعرف المناخ التنظيمي من قبل آخرون على أنه: "سلسلة من الخصائص المستمرة نسباً للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينبع تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة ويعطي مظهر وحيد الاتجاه لتصورات العاملين". (Lorrain & Brunet, 1984)

وعرف أيضاً على أنه: "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، وهذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، والميكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئه العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد أداء المنظمة" (فليه و السيد ، 2005)

وأخيراً، يمكننا تعريف المناخ التنظيمي وفقاً لأهداف هذه الدراسة على النحو التالي: أن المناخ التنظيمي يتمثل في بيئه العمل الداخلية بمختلف أبعادها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً بارزاً في ترصين السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين، ومن ناحية أخرى إلى بلورة وتشكيل وتعديل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك الشخصي للعاملين، ومن هنا يمكننا القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل متغيراتها وأبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ المناسب للعاملين من شأنه أن يعمل على تهيئة أجواء عمل هادفة تعزز سبل الثبات والاستقرار للعاملين وللتنتظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية التفاعلية يشعرون بأهميتهم في المنظمة وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم سياسات والخطط الاستراتيجية للمنظمة، ويسود هناك شعور بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وما لذلك دور في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. (شمعون، 2016)

#### • أهمية المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظرًا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العاملين داخل المنظمة، والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تباع أهمية المناخ التنظيمي من أن له تأثير على إبداع العاملين وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم في المنظمات، وتتمكن أيضًا أهمية معرفة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصحيح النواحي السلبية فيها والإرتقاء بالحالة النفسية للعاملين بهذه المؤسسة، ورفع معنوياتهم، مما يعكس ذلك إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وإشباع الاحتياجات والرغبات الفردية والجماعية من جهة أخرى. (القاضي، 2015)

ويعتبر المناخ التنظيمي عنصر فعال في توفير بيئه عمل مناسبة للأفراد، مما يؤدي ذلك لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية ويساعد العاملين على ابتكار أساليب عمل جديدة وفعالة، لذلك يجب على المنظمة تهيئة مناخ تنظيمي سليم يعمل على دعم وتشجيع العاملين ويوفر بيئه عمل مناسبة وإيجابية تساعدهم على الإبداع، كما أنه يضمن الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال الموظفين تجاه عملهم وتجاه زملائهم وعلاقتهم بالإدارة العليا، إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي، وبناء على ذلك يوفر فرص للإبداع والتطوير الذاتي لهم وللمنظمة. (حراث، 2018)

#### • العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

##### 1. العوامل الخارجية:

**البيئة الخارجية:** وهي عبارة عن مجموعة من القيود الخارجية والتي لها تأثير على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد صراع أو تعارض في المصالح فيما بينهم.

**البيئة الاجتماعية:** وهي تتعلق بالأفراد ورغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في مجتمع ما بالإضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية، وبناء على ذلك تسعى المنظمات إلى التعرف على البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، مما يتربى على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تراعي أنماط وأذواق الأفراد، ويجب على المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة ومتابعتها باستمرار. (البقيعي، 2010)

**البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي داخل المنظمات، ففي حالة الكساد أو الخصخصة ينبع عنها احتمالية الاستغناء عن بعض العاملين، ونتيجة لذلك يسود القلق ويشيع عدم الاستقرار داخل المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار لدى العاملين. (المغربي، 2007)

**البيئة التكنولوجية:** ويقصد بها مدى استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة ومدى اعتماد الإدارة على استخدامها مما لها من إسهامات في إتمام العمل الإداري وتحديده من وقت لآخر، إن توفر التكنولوجيا داخل المنظمة يقدم تسهيلات في تنفيذ العمل وتشجيع العاملين على الإبداع.

**البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، وأفكارهم المختلفة ووجهات نظرهم وكل ما يتعلق بالقيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، ول بهذه العوامل أثر على إدراكهم للمناخ التنظيمي لمنظمتهم فمناخ المنظمة يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الثقافات السائدة داخل المنظمات.

**المشكل الأسرية:** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأسرية التي تحدث للعاملين، وبالتالي لها تأثير على أدائهم في العمل وقدرتهم على الإبداع، وتسعى معظم الشركات لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمام بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات الأسرية مع مراعاة إيجاد توازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية، كما تعمل الشركات على مساعدة العاملين لحل مشاكلهم وتقديم يد العون والمساعدات المختلفة لهم. (سليمان، 2002)

## 2. العوامل التنظيمية:

**السياسات والممارسات الإدارية:** يتضمن وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك، وأن احترام وتقدير الاعتبارات الشخصية للعاملين داخل المنظمة، من شأنه تعظيم الشعور بالثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد مما يساهم ذلك في تطوير اتجاهات إيجابية نحو بيئته العمل ونحو العاملين، وهذا دليل على إيجابية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

**القيم المهنية:** تمثل القيم أخلاقيات ومعتقدات أفراد التنظيم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخلاقة وتحترم موظفها وتحرص على رفاهيتهم وتنمي مهاراتهم وتحافظ على كرامتهم تصبح بيئته آمنة محفزة على العطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية في التعامل مع الموظفين من منطلق معايير الربح والخسارة أو توظيف طروفهم الصعبية لصالحها فإنها تجبرهم على هجرة المنظمة متى سمح لهم الفرصة، فالقيم الصالحة تؤيي مناخاً تنظيمياً صحيحاً أما الاستبدادية فهي عكس ذلك، ونتيجة لذلك فإن الفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير، يعطى كل ما في جعبته من جهد وانتفاء للمنظمة ولائه لها. (المغربي ع.، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 2007)

**طبيعة البناء التنظيمي:** إن البناء التنظيمي الغير مرن سواء فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات قد يؤدي في أغلب الأوقات إلى تفشي الإحباط بين العاملين وشعورهم بالقلق، فكلما كان البناء التنظيمي مرنًا ومستوعبًا للظروف المختلفة كان مشجعاً على الإبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية، أما الروتين ومركزية القرار والرسمية في الإجراءات تؤدي إلى العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على أن يكون محفزاً ومشجعاً على الإبداع. (الصيري، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، 2009)

**النمط القيادي:** يؤثر السلوك القيادي المتباع لدى الإدارة مباشرة على استثمارات طاقات العاملين والاستفادة من مجدهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة والفرد، وكلما كان أسلوب الإدارة بالمشاركة هو السائد كان هو الأقدر على خلق بيئه عمل تشجع على الإنتاج بكفاءة وفاعلية، وتحفز العاملين على الإبداع. (كريم، 2017)

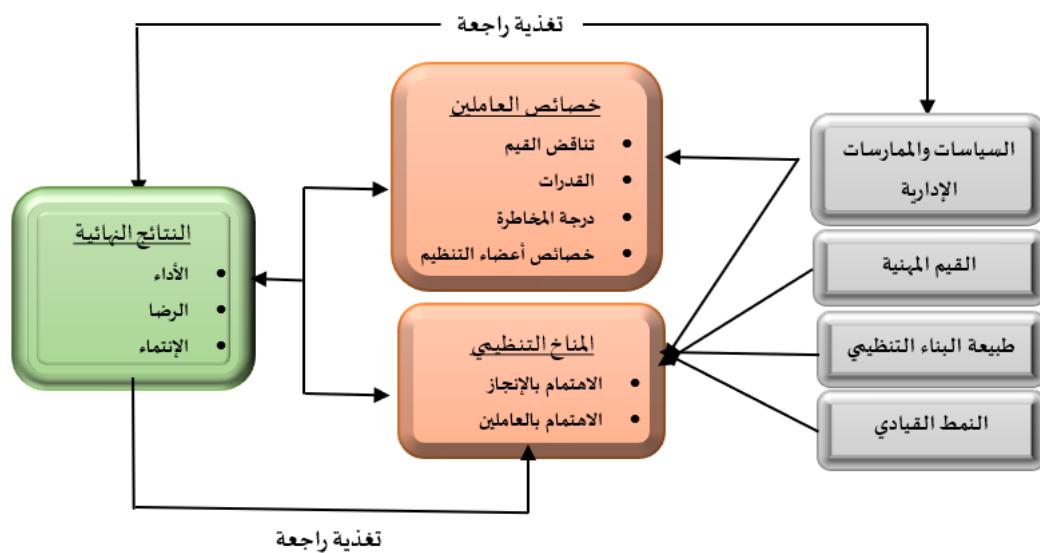
## 3. العوامل الشخصية:

**قدرات الفرد:** إن عدم قدرة العامل على القيام بالأعمال المطلوبة منه، قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم يؤثر ذلك على قدرته الإنتاجية.

**تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تنسجم مع قيم وآخلاقيات الموظف، ومثل هذه السلوكيات قد تحدث شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق المزمن وتتأيّب الضمير، وما لذلك من أثر سلبيّة تتعكس على إنتاجيته. (الصيري، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، 2009)

**درجة المخاطرة:** إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع الموظفين إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التعسفي بإفراط أو العشوائي سيدفع الموظفين إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الإداء ويكون بيئية محبطه للمبدعين ويشجع على هجرة الكفاءات من المنظمة. (حمدونة، 2010)

**خصائص أعضاء التنظيم:** حيث أن لها إسهامات في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنشآت التي تحتفظ بنسبة كبيرة من كبار السن أو يكون مستوى التعليم والطموح لديهم منخفض، سوف يكون مناخها التنظيمي مختلفاً اختلافاً كلياً عن منظمة تحتفظ بنسبة كبيرة من صغار السن وذوي المستوى التعليمي والطموح العالي، وإن المنشآت التي يتشارك أعضائها في الأنشطة الاجتماعية خارج بيئه العمل يكون مناخها أكثر وذاً وتالفاً. (الزيباري، 2020)



الشكل (2): العوامل الرئيسية المؤثرة في المناخ التنظيمي

المصدر: واصل جميل المومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات (الطبعة الأولى). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع. ص. 36.

#### 2.1.2. الإبداع:

لا يقتصر الإبداع على فئة معينة من الأفراد دون غيرها، بل هو موجود عند جميع البشر وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، شأنه في ذلك شأن الذكاء تماماً. ولكن مسألة إبراز هذه المهارات الإبداعية وتوظيفها توظيفاً صحيحاً ترجع إلى عملية تدريب العقول وذلك من خلال تدريب العاملين على تنمية إبداعاتهم، فالإبداع يمنع العاملين القوة لإنتاج الأفضل له ولمنظمته. لذا تعتبر اتجاهات وسلوك الفرد هي المفتاح الرئيسي لإدراك ما يمتلكه من قدرات وإمكانيات، ومن هنا يبرز دور المناخ التنظيمي في التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد سواء إيجابياً أو سلبياً، فهو إما أن يخلق بيئة خصبة تشجع الإبداع أو بيئة طاردة للإبداع، فهو يشجع على السعي إلى إيجاد حل للمشكلات التي تواجههم داخل بيئة العمل وخارجها وينحهم الثقة العالية بأنفسهم وخلق الانسجام بين العاملين والقيادة لما هو صالح لتطوير العمل. (الدبابة، 2004)

#### • مفهوم الإبداع:

تتفق معظم المعاجم العربية والأجنبية على التعريف اللغوي للإبداع الذي هو القدرة على إيجاد الشيء واحتراجه على غير شكله السابق، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين التربويين المهتمين بالإبداع على مفهوم الإبداع، بسبب تعدد الاتجاهات النظرية التي تناولت الإبداع واختلافها، الأمر الذي أدى بالهداية إلى تباين واختلاف وجهات النظر حول تعريف الإبداع، كما كان للتعقيد دور في تعريف الإبداع نتيجة تداخل الاعتبارات وال حاجات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وبقية المعايير التي تؤخذ بوصفها أساساً لاعتبار الشخص مبدعاً أو غير مبدعاً، وبالرغم من ذلك كله إلا أن تطور العديد من النظريات أسهم في فهم الطبيعة المعقّدة للإبداع، كما كان لدراسات والأبحاث العديدة دور كبير في فهم الإبداع وتنميته، وبين نظريات الدراسات السابقة تعتبر القاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وتحديد أهميته وتطويره والتدريب عن الطلب لغايات إعداد العاملين الذين يتصرفون

بصفات إبداعية ليصبحوا قادرين على الوصول إلى انتاج أفكار وابتكارات من شأنها تعظيم وتطوير المنظمات الخاصة وال العامة. (السرور، 2002)

وعرفه ترفنجر وآخرون (2000) بأنه عمليات تطوير منتجات تتسم بالحداثة وذلك من خلال تحويل منتجات وأشياء موجودة في بيئة الفرد، ويجب أن يكون هذا المنتج فريداً من نوعه، ومستندًا إلى معايير الأهداف والقيم التي وضعها هذا الفرد. ويسنخلص من هذه التعريفات وغيرها أن الإبداع عملية ذهنية تحتاج إلى عصف ذهني، ويتفاعل فيها الفرد مع المناخ التنظيمي للمنظمة ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف أو معروف للتوصيل إلى شيء جديد غير مألوف ومعرف من قبل، وقد يكون هذا الشيء منتج جديد أو سلوب إداري جديد، أو عملية إنتاجية جديدة ... وغيرها، ويعود تنفيذها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامه، ومن هنا يمكننا التمييز بين التغيير والإبداع وفقاً لمعايير الحداثة، حيث يعتبر التغيير تبني فكرة جديدة أو سلوكاً جديداً بالنسبة للمنظمة، وفي حين أن الإبداع هو عبارة عن خلق فكرة أو سلوك جديد على المنظمة أو قطاع العمل أو بيئتها العامة. (أبو زيد، 2010)

#### • خطوات عملية الإبداع:

يذكر (Wallas & Marksberry) أن العمل الإبداعي عبارة عن مراحل متباعدة ومتتابعة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة والتي تتميز بخاصية الإبداع، وتمر بمراحل أربع هي:

#### 1. خطوة الإعداد أو التحضير:

تعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية، فكل عمل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وفوقاً لفترة طويلة نسبياً من الوقت، وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحصها من جميع جوانبها، وجمع البيانات والمعلومات حولها والربط بينها بصورة مختلفة وبطرق تساعد على تحديد المشكلة. وتشير بعض البحوث أن العاملين الذين يضعون جزءاً أكبر من وقتم لتحليل المشكلة وفهم عناصرها وجمع المعلومات اللازمة قبل الشروع في حلها يعتبرون هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يستعجلون في حل المشكلة. (العيدي، الشيباني، والعبيدي، 2010)

#### 2. خطوة الترقب والبزوغ:

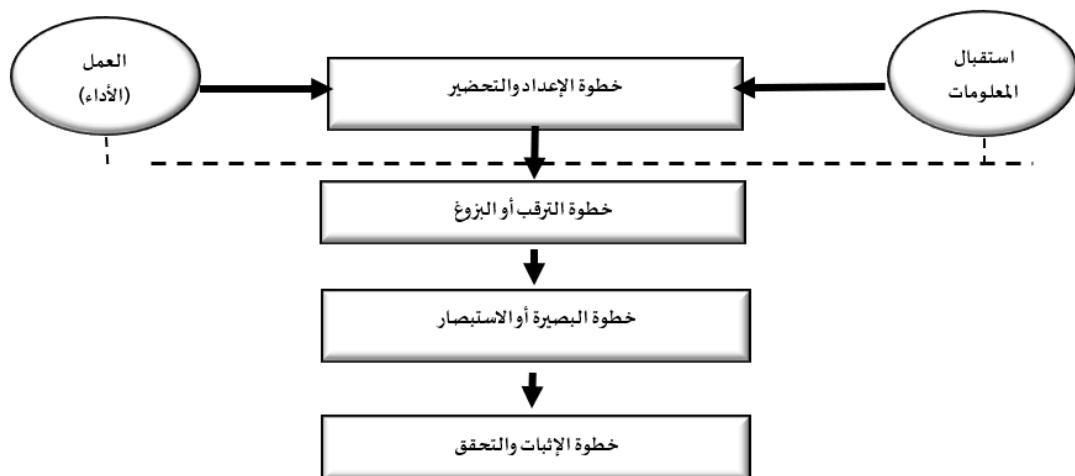
تعتبر فترة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للشخص المبدع، وذلك نتيجة عناء العصف الذهني والذي بذله خلال فترة الإعداد والتحضير، وفي هذه الفترة لا يمكن تحديد ما هي الأنشطة التي يقوم بها الشخص المبدع قطعاً، ولكن ما يمكن لنا تصوره هو أن المبدع في هذه الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم لحل المشكلة، وتكون أهمية هذه المرحلة بأنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي قد تكون سبب في إعاقة حل المشكلة. أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل إلىعلن، فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات أو دقائق أو أيام أو شهوراً، وقد تطول إلى سنوات، كما أن الحل قد يظهر لدى المبدع فجأة في وقت تكون فيه المشكلة أصبحت من الماضي ومنسية. (رضوان، 2012)

#### 3. خطوة البصيرة أو الاستبصار:

في هذه المرحلة تصل عملية الإبداع إلى ذروتها، حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة وضوح الشمس في كبد السماء، ويصبح واضحاً كل ما كان غامضاً ومميكاً لدى المبدع، ويمكن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث عن مفتاح ضائع وبعد فترة زمنية من ترك هذا الأمر ونسيهانه إذ بهذا المفتاح تذكر مكانه فجأة. وهنا يتساءل الشخص كيف أنه لم يستطيع تذكر المكان ولم ينتبه إليه بالرغم من سهولة الوصول إلى هذا المكان، وهذا ما يحدث تماماً للعقل عندما تبلور لديه الفكرة أو الحل لمشكلة ما. (أبو النصر، 2009)

#### 4. خطوة الإثبات أو التحقق:

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم اختبار الأفكار الجديدة للاختبار وتجربتها للتحقق لمعرفة ما إذا كانت قابلة للتطبيق الفعال في الواقع العلمي، وبذلك تؤدي الفكرة الجديدة بدورها إلى الحصول على إنتاج إبداعي يحصل على الرضى الاجتماعي، أي أن الإبداع هو إنتاج كل ما هو نادر وجديد ومختلف ومفيد فكريًا أو عمليًا، وهو بذلك يعتمد على الأداء الملمس الذي يتسم بالإبداع. (الدبابنة، 2004)



الشكل (3): خطوات عملية الإبداع

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان . (2012). التفكير الإبتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للفكرية (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتربية والنشر. ص. 20.

#### • أربعاء المناخ التنظيمي على الإبداع:

إن إهتمام المؤسسة بالمناخ التنظيمي يعتبر حاجة ملحة، لما له من أثر على تلبية حاجات العاملين في المنظمة وخلق بيئه عمل جيدة تؤثر بصورة مباشرة على إبتكار أفكار إبداعية تساعدهم على أداء عملهم بشكل سلس وسليم، حيث أن تحسين جودة المناخ التنظيمي يهدف إلى تعزيز الكراهة الإنسانية وخلق قيم عمل عالية تمكن المؤسسة من الحصول على موظفين لديهم الدافع لإبداع والتميز والشعور بالولاء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على خلق بيئه عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والتطوير. (Charron & sépari, 2001) وفي هذه الفقرة أعددنا دراسة عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي ومتغيراته المختلفة على الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال دراسة تأثير الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على الإبداع لدى العاملين.

### 3.1.2. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي الذي له تأثير كبير على الإبداع لدى العاملين، وذلك إذا كان الهيكل التنظيمي يتسم بالسمات والخصائص التالية (التوازن، المرونة، الإستمرارية) التي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات الإدارية وابتكار أفكار إبداعية في إطار مناخ تنظيمي قادر على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والتطوير، أما إذا كان الهيكل التنظيمي يتصف بالجمود وضعف المرونة تجاه التعديلات التنظيمية المستمرة ولا يسمح بأي علاقات خارجه، فإنه يصيب الموظفين بخيبة أمل والتخوف من أي تواصل خارج هذا الهيكل التنظيمي و يجعلهم يفقرون الحماسة لاقتراح أي شيء بإمكانه تحسين بيئة العمل، أما إذا كان الهيكل التنظيمي يتصف بالمرنة المطلوبة ينطر إلى أساس يبني عليه لتحديد العلاقات التنظيمية بين الأقسام الإدارية المختلفة التي تمكنه من أن يتطور ليستوعب المتغيرات الجديدة ويشجع الموظفين على بذل أكبر جهد لديهم لتطويره وتحسينه مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ويلبي لهم البيئة السليمة المشجعة على الإبداع والتطوير. (كاظم، 2002)

- نمط القيادة:

لنمط القيادة دور مهم في التأثير على الإبداع لدى العاملين، وينبع ذلك في الأساس من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لدى اتباعه، وبناء على الدراسات الميدانية نجد أن هناك إجماع بين الباحثون والمتخصصون في السلوك الإبداعي لدى العاملين، أن القدرات الإبداعية للعاملين تتأثر بشكل كبير نتيجة النمط القيادي السائد في المنظمة، فإن للقيادة دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية لأتباعهم، وذلك من خلال حل المشاكل والعمل على تلافها وإيجاد حلول لها بشكل على أتمتهم. كما يمكن للقيادة العمل على تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع، وذلك من خلال النمط القيادي المتبع الذي يحفز وينمي الدافعية لديهم على خلق أفكار إبداعية وذلك عن طريق إفساح المجال لهم لكي يشاركون في وضع الأهداف ورسم السياسات الإدارية داخل المنظمة. ومن هنا يتضح أن القيادة التي تهتم بالعاملين والعمل هي القادرة على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتوفير المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير السلوك الإبداعي في المنظمة. (الحريري، 2012)

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار لها جانب مشرق وحيوي لإيجاد دافع للعاملين لممارسة سلوكيات إبداعية، حيث إن دور العاملين في المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات له تأثير واضح في ابتكار طرق إبداعية تساعد على تحسين أسلوب العمل وتقليل الصراع ورفع معنويات العاملين وتحسين مستوى الإنسجام في البيئة العملية للمؤسسة وذلك لتعزيز قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، ولو أن المؤسسة اعتمدت أسلوب حرمان الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي ذلك إلى أحد صورة سلبية للمناخ التنظيمي تتسم بضعف العلاقات والاتصالات الإنسانية، وبالمحصلة النهائية تؤدي إلى ضعف عزائمهم في تبع أسباب المشاكل التي تواجه المؤسسات وهدر الطاقات المبذولة لإبتكار البدائل المناسبة لحلها، لذا يجب على المؤسسة وضع رؤية واضحة في عملية اتخاذ القرارات بناء على طبيعة الأداء الذي يؤديه منهم في العمل حيث إن مشاركة العاملين فيها يزيد من الالتزام بالتنفيذ وبذل الجهد المطلوب لإنجاح هذه القرارات وتبنيها. (البيامي، 2010)

- نظام الجوائز:

يعتبر نظام الجوائز من العوامل المهمة التي لها دور في تعزيز الإبداع، حيث تعتمد العلاقة بين نظام الجوائز والإبداع على الهدف من منحها فإذا ارتبطت بأهداف محددة مثل انتاج أفكار إبداعية يصبح لها أثر ملحوظ على العاملين المبدعين، أما إذا ضعفت العلاقة بينهما فيكون أثرها ضئيلاً أو معدوماً، لذا يجب أن يكون لنظام الجوائز مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع لدى العاملين في المنظمة، كما يجب على المنظمة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يؤديها العاملين تحديداً واضحاً وصريح، حيث تقوم الجوائز المادية والمعنوية بدور هام وحيوي في تشجيع الإبداع والتطوير، فالمكافآت والرواتب المناسبة تحرك جهود العاملين نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فإن هذه الجوائز المالية تؤدي إلى استغلال أمثل لإمكانيات وظائف العاملين وأفكارهم الإبداعي إلى أقصى حد ممكن، حيث أن العامل يرى عائد مالي مملوس مرتبط بسلوكه، وعندما يحصل العامل على مكافأة نتيجة خلق أفكار إبداعية يكون ذلك حافزاً له لتقديم أفكار إبداعية أخرى، أما إذا كان نظام الجوائز سلبياً أو غير عادل ولا يتناسب مع الجهد المبذول يؤدي ذلك إلى الإحباط وعدم إنتاج أفكار إبداعية من قبل العاملين في المؤسسة نتيجة لذلك، ومن جهة أخرى لو نظرنا إلى الجوائز المعنوية فإنها تؤثر بشكل كبير على الإبداع لأن العامل يحتاج إلى من يعترف بجهوده وذلك من خلال تقدير إدارته وزملائه لهذا الجهد، حيث يدل ذلك على أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يتسم بالمحبة والتعاون والعمل الجماعي لتقليل المعوقات التي قد تعيق عملية الإبداع والتطوير. (مصطفى، 2016)

- التدريب والتطوير:

يؤدي التدريب والتطوير دوراً أساسياً في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، حيث يعتبر من أكثر الاستثمارات الناجحة وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المستهدفة، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة والفاعلية لدى العاملين في المنظمة، لذا يجب على المنظمة تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية لديها، وذلك عن طريق إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تزيد العاملين الثقة بالنفس ويشعرن أن الإدارة تلعب دوراً محورياً في تطوير كفاءتهم

ومهاراتهم من خلال هذه الدورات التدريبية، ويجب علهم أيضًا تشجيع العاملين على الاعتماد على البرامج التدريبية التي تصقل مهاراتهم وتطور قدراتهم الإدارية، وهذا من شأنه أن يوفر للعاملين المهارات الازمة لإنتاج أفكار إبداعية تساعد المنظمة على التطور والنمو والاستمرارية. (كاظم، 2002)

## 2.2. الدراسات السابقة:

إن أهم ما تمتاز به المعرفة أنها تراكمية، وذلك بسبب الإضافات المستمرة في شتى العلوم، فكل دراسة تبدأ حيث انتهت الدراسات السابقة، وتعتبر الدراسات السابقة مصدرًا خصباً للباحث لتكون خلفية علمية عن موضوع دراسته، وباستطاعة الباحث أن يستدل بهذه الدراسات من حيث تطور مستواها الزمني ورصد المتغيرات والأبعاد لهذه الدراسات وأسباب التي دفعت الباحثين للاهتمام بها، والمنهجية العلمية التي تم استخدامها في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، والاطلاع على النتائج والتوصيات التي قدمها الباحثين في هذا المجال، ومن ثم مقارنتها بنتائج دراسته العلمية، وبناء على ذلك أقدم الباحث بإجراء مسح لأهم وأحدث هذه الدراسات وأكثرها ارتباطاً بموضوع البحث، ولغاية إثراء هذه الدراسة في جميع جوانبها المختلفة، أقدم الباحث بعمل مقارنات بين هذه الدراسة ودراسات عديدة ومتنوعة سواء كانت عربية أو أجنبية، وهي على النحو التالي:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

- دراسة الكسر (2019) دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالرياض وواقع إدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض والتعرف أيضًا على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ومساهمته في إدارة الأزمات. واستخدمت الباحثة الاستبانة حيث تم توزيع (321) استبانة على الأفراد العاملين في إدارة التعليم بالرياض، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك رضا عن المناخ التنظيمي السائد وكان تقييم الموظفين له إيجابياً، ويوجد أيضًا هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة الدراسي في إدارة التعليم بالرياض، وأن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة لها أثر على إدارة الأزمات. وأوصت الباحثة بناء على ذلك أنه يجب مراجعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده بشكل مستمر لتعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح الجوانب السلبية.

- دراسة فهيمة وحنان (2018) المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين – دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة vallées glaces – تزمالت- (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال- السنة الجامعية 2017/2018). وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة vallées glaces، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الميكل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصال، التكنولوجيا) وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال الدراسة الميدانية، وقد أشتمل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة vallées glaces وبلغ عددهم (100) موظف وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (35) موظف في المؤسسة، وقد استخدم الباحثين الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها، وقد توصلت نتيجة الدراسة أنه يوجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين فيها كما يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع في المؤسسة.

- دراسة الزعيبي والعزب (2005) قياس اتجاهات العاملين لأنثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. هذه الدراسة تهدف إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي السائد داخل شركة كهرباء إربد على مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين فيها، وذلك من وجهة نظرهم، ومعرفة طبيعة العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها وإيجاد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك الإبداعي لدى الموظفين بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة)، واعتمد الباحثان على تصميم استبانة مكونة من 44 سؤال، وقد اشتمل مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة البالغ عددهم (818) موظف، حيث تم توزيع (409) استبانة، واسترد الباحثان منها (301) استبانة التي هي العينة الميدانية للدراسة. ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS version 10- وتوصلت الدراسة أن نتيجة تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي بكافة أبعاده سواء كانت مجتمعة أو منفردة كانت إيجابية، ويوصي الباحثان الشركة محل الدراسة بمراجعة متغيرات المناخ التنظيمي بشكل متواصل وذلك لتعزيز الجواب الإيجابية وتلقي الجواب السليبة والتعرف على البرامج التدريبية التي تناسب مع العاملين في الشركة، وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع، وتوفير وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها تقديم الدعم المعنوي والمالي للموظفين للحصول على نتائج إبداعية.

### 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: (Isabella, Andrea, & Donato, 2020) أو ما ترجمة: تقييم المناخ بين التميز في العمل والإبتكار التنظيمي: ما الذي يأتي أولاً؟ الغرض من هذه الدراسة هو تقديم مفهوم جديد للمناخ التنظيمي وتأثيراته على (الأداء الفردي، العمل، العمليات، والعلاقات) وأجريت هذه الدراسة على مستشفى جنوب إيطاليا في قسم طب الأطفال، واعتمد الباحثين على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من (180) فرد، وتشير نتائج الدراسة ان

المناخ التنظيمي هو عامل جديد قادر على الوقوف مع سياسات الإنسان المبتكرة التي ترکز على المريض وتوجهها إلى إدارة الموارد وينظر إليه على أنه العامل الذي من شأنه إحداث تأثيرات إيجابية على كل من الأداء الفردي والعمل والعمليات وال العلاقات وبالتالي خالق علاقة مواتية بين التميز في العمل والإبتكار التنظيمي.

دراسة (Thiruvenkadam & Kumar, 2018) أو ما ترجمته: المناخ التنظيمي للإبداع والابتكار. هدفت هذه الدراسة إلى فهم العوامل التالية والتي لها تأثير على تعزيز مناخ مبتكر (الإدارة وزملاء العمل، السلامة العاطفية وتوفير المواد/ إمكانية الوصول إليها، تنوع القوى العاملة، الديناميكية والميل إلى المخاطر، الأنظمة والإجراءات والعمليات في المنظمة) ومعرفة أيضاً تأثير الخصائص демографية للموظفين على إدراكيهم للمناخ التنظيمي ودورها في دعم عملية الإبتكار والإبداع في المنظمة وأجريت هذه الدراسة على مهد أبحاث الجلود في تشيناي الهند، وكان مجمع الدراسة من (183) عينة، حيث تكون لدى الباحثين عينة من (127) فرد، وتشير النتائج إلى أن هناك مناخ تنظيمي يدعم الإبتكار في المنظمة ويمكن للمنظمة رعايته بشكل أكبر ليصبح داعم للابتكار والإبداع، وتم التوصل أن خصائص العمل والتنوع وهما المساهمين الرئيسيين في المناخ المبتكر، ويوجد ارتباط كبير بين المناخ التنظيمي المبتكر والمتغيرات الديموغرافية. وبناء على ذلك أوصى الباحث أنه يجب على المنظمات الاهتمام بالموظفي لأنهم مصدر الإبتكار والإبداع، ويجب على المنظمات خلق بيئة تعزز وتبذر أهمية الإبتكارات والإبداعات لدى الموظفين بها.

دراسة (Wannapa Luekitinan, 2014) أو ما ترجمته: مناخات المنظمة والإبتكار الفردي. هدفت الدراسة إلى استكشاف المناخات التنظيمية التي تدعم الإبتكار الفردي وللحقيق في العلاقة بين المناخ التنظيمي والفرد المبدع، واستخدم الباحث المنهج الكمي لجمع البيانات والاستبيانات للتحقق من صحة وأثر المناخ التنظيمية بأبعاده (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القائد) على الإبداع الفردي لتوليد الفكرة وتنفيذها، وأجريت هذه الدراسة على أكبر الشركات التصنيع التايلاندية، وبلغ عدد مجمع الدراسة من (587) عينة حيث تكونت لدى الباحث عينة من (408) فرد يعملون في هذه الشركات، وتشير نتائج هذه الدراسة أن معظم الشركات عندها استراتيجية ابتكار واضحة ولكن لا تحدد قسم للابتكار وعلاوة على ذلك فإن جميع عوامل المناخ التنظيمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الفردي ولكن أكدت الشركات على أن الهيكل التنظيمي أكثر من القائد والاستراتيجية له ارتباطاً وثيقاً في الإبداع لدى الأفراد.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع لدى العاملين، يلاحظ من ذلك كثرة الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا، واتفقنا الدراسات السابقة بإجماع على أهمية وجود مناخ تنظيمي سليم يشجع على الإبداع والابتكار. ويمكن لنا تقسيم الدراسات السابقة ومدى تطابقها مع عونان دراستنا إلى عدة أقسام، أما فيما يتعلق بالدراسات العربية نجد أن دراستنا تتطابق من حيث العنوان مع دراسة بلقاسي فهيمة وسید عثمان حنان ودراسة خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب وختلفت معها في أماكن التطبيق الأولى في البيئة الجزائرية والثانية في البيئة الأردنية أما درستنا في البيئة السعودية، حيث تجتمع مع دراسة الزعبي والعزب في ثلاثة أبعاد هي (الحوار والتدريب وعملية المشاركة في إتخاذ القرار) وتجتمع مع دراسة فهيمة وحنان في ثلاثة أبعاد هي (الحوار، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي) وكان للدراستين السابقة دور كبير في اختيار الباحثين أبعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على الإبداع في هذه الدراسة، أما فيما يتعلق بدراسة شريفة عوض الكسر اتفقت مع دراستنا في المناخ التنظيمي واحتلت في الإبداع كما ركزت الدراسة على بعدين هما (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار) وكانت كلها في البيئة السعودية. أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية نجد دراستنا تتطابق من حيث العنوان مع دراسة Wannapa Luekitinan وThiruvenkadam Kumar ودراسة Andrea Isabella وDonato و دراسة (Kumar, 2014) وتحتاج إلى تطويرها في الأبعاد التالية (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي) أما دراسة (Kumar, 2014) وتحتاج إلى تطويرها في الأبعاد التالية (الأداء الفردي، العمل، العمليات، والعلاقات)، ولو نظرنا للجانب الزمن فقد أجريت الدراسات السابقة خلال فترات زمنية سابقة وتم إجراء هذه الدراسة في سنة 2021م، وأضافت الدراسة الحالية عدة مفاهيم وإثراء معرفي لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة وبينت مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على الإبداع لدى العاملين في البيئات العملية المختلفة، وإن اختلاف الدراسات السابقة فيما بينها يتيح الفرصة لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع لدى العاملين، ولهذا الاختلاف والتنوع إثراء للمعرفة في موضوع دراستنا، مما أتاح للباحثين فرصه اختيار أكثر المتغيرات الملائمة للإشكالية دراستهم، وبناء على ذلك كانت للدراسات السابقة عدة فوائد منها أنها ساعدت الباحثين في تكوين تصور شامل وإعطاء خلفية علمية لموضوع دراستهم، مما يسهم بذلك في صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها بشكل واضح.

#### أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة، وباعتبار أن هذه الدراسة هي الوحيدة في المجال نفسه، فهي تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في هذا الموضوع وسد النقص في هذا الحقل

الدراسي، إذ أنها حاولت الربط بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على الإبداع لدى العاملين، وبناء على ضوء ما سبق تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في هذا المجال، وهذا ما يميزها عن سابقاتها من الدراسات الأخرى.

### 3. منهجة الدراسة وإجراءاتها:

#### 3.1. منهجة الدراسة:

في إطار الإجابة عن إشكالية الدراسة الأساسية وأسئلتها الفرعية المتبعة عنها، وبناء على الدراسات السابقة فقد لجأ الباحث إلى المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة، وذلك ملاءمته لعنوان الدراسة، حيث أنه أسلوب يعتمد بشكل أساسي على دراسة الأحداث والظواهر المتاحة للدراسة من خلال المناهج العلمية الصحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل لها على هيئة أرقام معبرة بإمكان الباحث أن يقدم وصفاً دقيقاً لها، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّاً (المش oxy، 2002).

ويتصف المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنَّه يدرس الظواهر والأحداث كما هي في أرض الواقع، وذلك باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للتعبير عن ظاهرة ما، ونتيجة لذلك يتم التوصل إلى فهم وتحليل تلك الظاهرة المبحوثة. (المغربي ك.، 2002)

#### 3.2. طريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات وهي على النحو التالي:

- البيانات الأولية: حيث تم تطوير استبانة (الكترونية) لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وذلك من خلال إرسالها عشوائياً لأخذ عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها للوصول إلى دلالات إحصائية ذات أثر ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا الحالية.
- البيانات الثانوية: وهو ما تم به الرجوع إلى المجالات العلمية والرسائل الجامعية والكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت الباحث في جميع مراحل الدراسة. ويعود سبب اعتماد الباحث عليها لأخذ تصور عام عن الموضوع محل الدراسة، والاطلاع على آخر المستجدات التي حدثت في مجال موضوع الدراسة وذلك بهدف تغطية الجانب النظري من هذه الدراسة.

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة من مختلف المستويات الإدارية البالغ عددهم تقريرًا 1000 موظف.

#### 4.3. عينة الدراسة:

ت تكون عينة الدراسة من (165) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية للاجابة عن تساؤلات الاستبانة، حيث تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، وتم استرجاع (190) استبانة، وتم استبعاد (25) استبانة غير صالحة للدراسة، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة لدراسة (165) استبانة فقط.

#### 5.3. أداة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

**المotor الأول:** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، مستوى الإداري للوظيفة). وتناولتها الأسئلة (6-12).

**المotor الثاني:** يقيس المناخ التنظيمي وفق الأبعاد الآتية:

- الهيكل التنظيمي وتناولته الأسئلة (12-17).
- نمط القيادة وتناولته الأسئلة (18-13).
- المشاركة في اتخاذ القرارات وتناولته الأسئلة (19-22).
- نظام الحوافز وتناولته الأسئلة (27-23).
- التدريب وتناولته الأسئلة (28-32).

**المotor الثالث:** يقيس الإبداع لدى العاملين وتناولته الأسئلة (33-47).

قام الباحث بتصميم أسئلة الاستبانة للكشف عن هذه الأبعاد بناء على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات ما بين أوفق بشدة (5 درجات)، أوفق (4 درجات)، محайд (3 درجات)، لا أوفق (2 درجتين)، ولا أوفق بشدة (1 درجة واحدة).

- صدق الأداة:

صدق الأداة يعني التأكيد من أنها سوف تقيس الغرض الذي أعدت الاستبانة من أجل قياسه. (بشتة و بو عموضة، 2020) وفي إطار الدراسة الميدانية ولهدف قياس أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية تم تصميم الاستبانة، ولضمان صدق هذه الاستبانة قام الباحث بعدة خطوات تجريبية للتأكد من صدق فقرات الاستبانة تم تطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع لدى العاملين والأخذ بآراء مشرفين البحث العلمي وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الواسع في مجال الأبحاث العلمية في جامعة جدة حيث يبلغ عددهم (3) محكمين لأنذ النصائح وتبادل الآراء والحكم على فقرات الاستبانة ومدى تناسبها مع موضوع الدراسة، وتمأخذ بنصائحهم وملحوظاتهم فيما يتعلق بفقرات الاستبانة، وعمل التعديلات المناسبة عليها، ثم تم توزيع استبانة على عينة تجريبية تبلغ (30) موظفة وموظف في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة جدة، وذلك للتحقق من صدق وثبات فقرات الدراسة ومدى صلاحتها للتطبيق على مجمع الدراسة ومن ثم توزيعها في صورتها النهائية.

- ثبات الأداة:

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد استخدم الباحث من خلال برنامج Spss- Version- 23 (Cronbach's Alpha) بهدف الحصول على معامل الثبات (Alpha)، وذلك للتحقق من ثبات الأداة، حيث كانت النتيجة تقرباً (93%) وهي نسبة مقبولة من الثبات، والجدول رقم (1) يوضح معامل الثبات ألفا كرو نياخ لكافة محاور الدراسة.

جدول (1): معامل كرونباخ ألفا لكافة أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
(1)	الميكل التنظيمي	6	0.840
(2)	نمط القيادة	6	0.863
(3)	مشاركة في اتخاذ القرارات	4	0.767
(4)	نظام المحفز	5	0.891
(5)	التدريب والتطوير	5	0.918
(6)	الإبداع	15	0.903
(كرونباخ ألفا) لكافة أبعاد الدراسة			0.939
41			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Spss

### 6.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ومن أجل تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذا الدراسة، وهي على النحو التالي:

- التحليل الإحصائي الوصفي:

حيث استخدام الباحث ما يلي:

1. النسب المئوية (Percentages)
2. المتوسطات الحسابية (Computational averages)
3. الانحرافات المعيارية (Standard deviations)

- التحليل الإحصائي التحليلي:

حيث استخدام الباحث ما يلي:

1. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear regression)
2. واختبار (T) لاختبار فرضيات الدراسة (T- Test)
3. معامل ألفا كرو نياخ (Cronbach's Alpha)

### 7.3. نتائج ووصيات الدراسة:

يتناول الباحث نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض ردود أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الاستبانة، وصولاً إلى جمع البيانات وتبويبها وتغريغها على برنامج Spss، ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والتحليلي وأساليبه الإحصائية المختلفة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة وتوضيحها وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة الميدانية المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.

جدول (2): أوزان الإجابات والأراء السائدة لها

درجة الموافقة	الرأي السائد	الوزن	قيمة المتوسط
منخفضة جداً	لا أوفق بشدة	1	1.90 إلى 1
منخفضة	لا أافق	2	2.90 إلى 1.90
متوسطة	محايد	3	3.50 إلى 2.90
عالية	أوفق	4	4.20 إلى 3.50
عالية جداً	أوفق بشدة	5	5 إلى 4.20

المصدر: من إعداد الباحث

## 8.3. تحليل محاور الاستبيان:

## • محور المناخ التنظيمي:

## 1. الهيكل التنظيمي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
			الجموع
عالية	1.01084	3.7879	يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد في المنظمة.
عالية	1.01697	3.6848	يحتوي الهيكل التنظيمي على وصف وظيفي يحدد المهام المطلوبة من الموظفين بشكل واضح.
عالية	1.03683	3.5758	يتافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف والمهام في المنظمة.
عالية	1.03319	3.5333	العلاقات القائمة بين الموظفين في المنظمة إيجابية وتشجع على العمل الجماعي.
متوسطة	1.06009	3.4242	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين القيادة والأفراد في المنظمة.
متوسطة	1.07608	3.3576	يتتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة المناسبة أي أنه قابل للتغيير حسب ظروف المنظمة.
عالية	1.0395	3.56	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

عندما نقوم بعرض فقرات بعد الهيكل التنظيمي يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) أن عبارة "يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد في المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى من بين عبارات هذا البعض، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.78) ويعتبر المتوسط حسابي لهذه العبارة عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة "يتتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة المناسبة أي أنه قابل للتغيير حسب ظروف المنظمة" أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (3.35)، أما باقي الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.68) و(3.42) وجميعها كانت أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (3) وهذا يعني أن العاملين في المنظمة يتطلعون إلى الهيكل التنظيمي أنه إيجابي ومناسب في المنظمة ويخفض العاملين علىبذل جهودهم لتطوير العمل والإبداع. كما أنتنا نشير أن فقرات هذا البعض مرتبة تنازلياً بناء على متوسطاتها الحسابية.

## 2. نمط القيادة:

عندما نعرض فقرات بعد نمط القيادة يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4) أن عبارة "يقدم مدير المباشر الدعم لي للقيام بعملي بشكل المطلوب" قد احتلت المرتبة الأولى من بين عبارات هذا البعض، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.47) ويعتبر المتوسط حسابي لهذه العبارة عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة "تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين وتشجعهم على الإبداع" أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (3.15)، أما باقي الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.40) و(3.18) وجميعها كانت أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (3) وهذا يعني أن انطباعات العاملين نحو نمط القيادة كانت إيجابية بشكل عام والإدارة تشجع العاملين على الإبداع والإبتكار. كما أنتنا نشير أن فقرات هذا البعض مرتبة تنازلياً بناء على متوسطاتها الحسابية.

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نمط القيادة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
			المجموع
متوسطة	1.16642	3.4727	يقدم مدير المباشر الدعم لي للقيام بعملي بشكل المطلوب.
متوسطة	1.00545	3.4061	هناك تعاون مبني على الثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد في المنظمة.
متوسطة	1.19750	3.3879	يتم التقييم من قبل الإدارة بانصاف النظر وتقديم المقتراحات لتطوير العمل.
متوسطة	1.18231	3.2303	يشجع المدير على إبداء وجهات النظر وتقديم المقتراحات لتطوير العمل.
متوسطة	1.14532	3.1873	يساعد أسلوب القيادة بالمنظمة التي أعمل بها على تقديمها وتطورها.
متوسطة	1.18948	3.1509	تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين وتشجعهم على الإبداع.
متوسطة	1.155	3.30	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

### 3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متواضعة	1.03961	3.4970	يمتلك الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية تجاه ذلك.
متواسطة	1.09649	3.2879	يتم حل المشكلات وتجاوز العقبات التي تواجه المنظمة بطريقة جماعية.
متواسطة	1.16245	3.1515	يشارك الموظفين في المجتمعات ويسعى لهم بالحوار دون قيد أو شرط.
متواسطة	1.09220	3.1091	يشارك الموظفين في وضع أهداف المنظمة.
متواسطة	1.11	3.26	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

وعندما نمحض فقرات هذا البعد يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن الفقرة "يملك الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية تجاه ذلك" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.49) وانحرافها المعياري (1.03)، في حين كانت الفقرة "يشارك الموظفين في وضع أهداف المنظمة" أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي (3.10) وانحرافها المعياري (1.09). وقد كانت المتوسطات الحسابية لفقرات المتبقية عبارة عن (3.28) وجميعها أعلى من المتوسط المحايد (3) مما يدل أن هناك رضا بشكل عام لدى العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات وأن مستوى هذا الرضا كان متواسطاً وأن لدى العاملين قدرًا كافياً من الصالحيات والسلطات التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية على أداء أعمالهم، ويتم حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل بشكل جماعي، إلا أن مستوى رضا العاملين عن فقرة المشاركة في المجتمعات ويسعى لهم بالحوار وتقديم مقترنات لحل المشاكل، وفقرة يشارك الموظفين في وضع أهداف المنظمة الاستراتيجية، وإن كانت ردود الأفراد بما يخصها مقبولة نسبياً لكنها ليست بالمستوى المأمول إذ بلغت متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرات وهي على الترتيب بالتوالي (3.15)، كما أنها نشير أن فقرات هذا البعد مرتبة تناظرياً بناء على متوسطاتها الحسابية.

### 4. نظام الحوافز:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن انطباعات العاملين نحو بعد الحوافز كانت إيجابية، وعندما نطلع على فقرات هذا البعد فقد يتضح لنا أن الفقرة "تم عملية تقييم أداء الموظفين على أساس واضحة وموضوعية" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.1)، في حين بلغ أقل متوسط حسابي للفقرة "تعمل إدارة المنظمة على منح المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية عندما تقدم أفكار جديدة تساعده على تطوير العمل والأداء" حيث أنه بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.10)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (3.25) و(3.39) ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات أعلى من المتوسط المحايد (3)، وهذا يعني أن مستوى الحوافز المقدمة للعاملين كانت إيجابية ومتوسطة إلى حد ما وترضي العاملين، كما أن الحوافز في المنظمة تمنح على أساس التميز والإبداع في العمل والكفاءة والفاعلية في الأداء.

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نظام الحوافز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
عالية	1.17978	3.6667	تم عملية تقييم أداء الموظفين على أساس واضحة وموضوعية.
متواسطة	1.18643	3.3970	تم تحريك الترقية والمكافأة على أساس مبنية على الكفاءة والاستحقاق.
متواسطة	1.11789	3.3118	الإدارة تمنح المكافأة وتحل محل العقوبات والإذلالات.
متواسطة	1.22520	3.2536	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز سواء مالية أو معنوية للموظفين.
متواسطة	1.10792	3.2055	تعمل إدارة المنظمة على منح المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية عندما تقدم أفكار جديدة تساعده على تطوير العمل والأداء.
متواسطة	1.166	3.36	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

### 5. التدريب والتطوير:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتطوير

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
عالية	1.18727	2.9388	تساعدك برامج التدريب التي شاركت فيها على أداء عملك بشكل إيجابي.
عالية	1.19146	2.9152	تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل.
منخفضة	1.14134	2.9091	تخضع البرامج التدريبية المقدمة من قبل المنظمة على عملية تقييم ومراجعة مستمرة.
منخفضة	1.20089	2.8545	تعبر عملية التدريب والتطوير عملية مستمرة ولا تخضع لمراجعة الإدارة العليا.
منخفضة	1.18097	2.7273	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية التي تساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.
منخفضة	1.324	2.86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) أن انطباعات وتوجهات العاملين بشكل عام نحو هذا البعد كان سلبية، وعندما نقوم بعرض فقرات بعد التدريب والتطوير فقد يتضح لنا أن الفقرة "تساعدك برامج التدريب التي شاركت فيها على أداء عملك بشكل إيجابي" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.93) وانحرافها المعياري كان (1.18) في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية التي تساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.72) وانحرافها المعياري (1.18). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لباقية الفقرات ما بين (2.85)، (2.91)، (2.92)، وهي جميعها أقل من المتوسط المحايد (3). وهذا يدل على أن رضا العاملين عن هذا البعد كان غير مقبول مطلقاً، لذا يجب على المنظمة أن توفر هذا البعد أهمية وأن تضع البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بسهولة ويسر وتنمي مهاراتهم وقدراتهم التي تساعدهم على الإبداع والابتكار.

#### 6. محور الإبداع:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الإبداع

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
عالية	.65710	4.0848	أقدم العون والمساعدة لإصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية في العمل.
عالية	.63682	4.0545	أحرص على معرفة أوجه الخلل و نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل.
عالية	.73604	4.0303	أنجز ما أستند إلى من مهام وواجبات بأسلوب مبتكر ومتطور.
عالية	.69843	4.0000	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.
عالية	.70255	3.9818	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشكل العمل.
عالية	.77636	3.9697	أحول حل المشكلات بطرق مبتكرة بعيداً على تقليد الآخرين.
عالية	.73242	3.9212	لدي المهارة الكافية التي من خلالها أستطيع اقناع المتعاملين معي.
عالية	.79345	3.8970	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل وتوقع حلول لها.
عالية	.93968	3.8848	أملك شعور أنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المنظمة واستخدامها بشكل مختلف.
عالية	.99937	3.8606	استمتع بالقيام بعملي وابحث عن الحلول والأفكار الإبداعية.
عالية	.88775	3.8303	لدي الشجاعة والجرأة للقيام بأعمال إبداعية.
عالية	.79842	3.8182	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.
عالية	.86391	3.8000	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل.
عالية	.84155	3.7818	لدي القدرة على التعبير عن أفكري بطلاقه وصياغتها في كلمات مفهومة.
عالية	.87576	3.7636	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل من فترة لفترة.
عالية	<b>0.79713</b>	<b>3.91</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

لو نظرنا إلى الجدول رقم (8) وتتابعنا جميع الفقرات فيه لوجدنا أن مستوى الإبداع عند العاملين كان عالياً وهو أعلى من المتوسط المحايد (3)، وعندما نعرض فقرات محور الإبداع يتبين لنا أن فقرة "أقدم العون والمساعدة لإصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية في العمل" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.08) وانحرافها المعياري كان عند (0.65)، في حين كان أقل متوسط حسابي للفقرة "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لفترة" (3.76) وانحرافها معياري كان عند (0.75). وقد تراوحت باقية الفقرات ما بين متوسط حسابي (4.05) و(3.78). وهذا يشير إلى أن هناك ميول إيجابي لدى العاملين في المدينة الطبية إلى الإبداع والابتكار، وأن لديهم الشجاعة للقيام بأعمالهم بطريقة إبداعية ومبتكرة، وحرصهم على إحداث تغيير إيجابي في أساليب العمل من وقت إلى آخر، وأن العاملين في المدينة الطبية يستطيعون أن يعبرون على آرائهم بشقة عالية.

#### 4. ت Saulatat الدراسة وفرضياتها:

##### 4.1. ت Saulatat الدراسة:

- السؤال الأول: ما هو مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟

بناء على تحليتنا للاستبانة فيما سبق وخاصة فيما يتعلق بمحور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (البيكل التنظيمي- نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرارات- نظام الحوافز- التدريب التطوير) وجدنا أن المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي كان (3.24) وهو أعلى من المستوى المحايد (3) وهذه النتيجة تدل على أن المناخ التنظيمي السائد في المدينة الطبية صحي ويشجع على الإبداع، كما أن الإدارة العليا في مدينة الملك عبد العزيز الطبية أدركت أن المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة يعد من أهم المتغيرات الازمة لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية، وأيضاً لأجل خلق بيئة عمل مناسبة لها أثر على رفع مستوى أداء العاملين ومنهم الفرصة للإبداع والابتكار والتطوير الذاتي. كما أن الإدارة العليا في المدينة الطبية تقدم

العون والمساعدة والتشجيع لأصحاب الأفكار الإبداعية، كما أنها تشجع المبادرات الفردية والجماعية التي تساعد على تطوير العمل ونمو المنظمة. وهذا ما اتفقت عليه هذه الدراسة مع دراسة (فهيمة و حنان، 2018) ودراسة (Thiruvenkadam & Kumar, 2018) حيث أن نتائج أبعاد المناخ التنظيمي كانت متفاوتة، حيث ظهر نتائج بعد الهيكل التنظيمي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56)، وظهر بعد نظام الحوافز في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.36)، وظهر بعده نمط القيادة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.30)، وظهر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26)، وظهر بعد التدريب والتطوير في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث كانت نتائجه سلبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.86).

- **السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟**  
بناء على تحليلنا للاستبانة فيما سبق وخاصة فيما يتعلق بمحور الإبداع بجميع فقراته المختلفة وجدنا أن المتوسط الحسابي للإبداع كان عن مستوى (3.91) وهو أعلى من المستوى المحايد (3) وهذا يشير أن هناك توجه إيجابي للعاملين في المدينة الطبية إلى الإبداع والابتكار. حيث يرى أغلب مجموع العينة أن للهيكل التنظيمي ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز في مدينة الملك عبد العزيز الطبية له دور في تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة على الإبداع وكلما كان هناك هيكل تنظيمي منسجم بالتعديلات الإدارية بسهولة وسلامة ونمط قيادة هتم بالعاملين والعمل على حد سواء ويستطيع العاملين المشاركة في وضع أهداف المنظمة ورسم سياساتها المستقبلية ونظام حوافز مبني على العدالة الاجتماعية وليس على المسؤولية دور كبير في تحفيز وتشجيع العاملين على تبني أفكار إبداعية تساعد المنظمة محل الدراسة على التطوير والنمو والازدهار، كما يرون أن البرامج التدريبية في المدينة الطبية لا ترقى إلى تلبية طموحات وأهداف العاملين فيها حيث تحتاج إلى تلبية دورات تدريبية تساعد العاملين على تطوير وبناء قدراتهم الإبداعية وتأهيلهم ليكونوا قادة المستقبل، وهذا ما اتفقت عليه هذه الدراسة مع دراسة (فهيمة و حنان، 2018) ودراسة (الزعبي و العزب، 2005)

- **السؤال الثالث: ماهي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟**  
بناء على تحليلنا للاستبانة فيما سبق لكافة معاورها المختلفة، وجدنا أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الحوافز) والإبداع لدى العاملين في المدينة الطبية وهذا ما تتفق عليه هذه الدراسة مع دراسة (فهيمة و حنان، 2018) كما أن للمناخ التنظيمي السائد في المدينة الطبية سليم بشكل عام ويسعد العاملين على الإبداع والابتكار، أما فيما يتعلق في بعد التدريب والتطوير فالبرامج التدريبية في المدينة الطبية لا تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم وأفكارهم الإبداعية.

#### 2.4. فرضيات الدراسة:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدارللعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الإبداع)

R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	مستوى الدلالـة $\alpha$	قيمة T	قيمة F	متـوسط المـيـعـات	درجـات الحرـبة	المـصـادر	المـتـغـيرـ المستـقلـ
.30	.174 <sup>a</sup>	026	2.251	5.069	4.946	1	الانحدار	الهيكل التنظيمي
						.077	الخطـأـ	
						.077	المعـيارـيـ	
.42	.206 <sup>a</sup>	.008	2.683	7.198	6.936	1	الانحدار	نمـطـ الـقـيـادـة
						.077	الخطـأـ	
						.077	المعـيارـيـ	
.43	.207 <sup>a</sup>	.008	2.699	7.286	7.017	1	الانحدار	المـشـارـكـةـ فـيـ اـتـخـاذـ
						.077	الخطـأـ	
						.077	المعـيارـيـ	
.41	.203 <sup>a</sup>	.009	2.646	7.000	6.753	1	الانحدار	نـسـامـ الـحـوـافـز
						.077	الخطـأـ	
						.077	المعـيارـيـ	
.87	.294 <sup>a</sup>	.001	3.934	15.477	14.222	1	الانحدار	التـدـريـبـ وـالـطـوـبـ
						.075	الخطـأـ	
						.075	المعـيارـيـ	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

**• الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.069) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.026) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الأولى والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويوضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.174) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما وإننا لاحظنا أن معامل التحديد يقدر بـ (0.30) وهذا يفسر لنا أن 30% هي قوة تأثير الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 70% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضًا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل والإبداع كمتغيرتابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.251) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.026) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. ونجد هذه الدراسة تختلف في نتائجها مع نتائج دراسة (فهيمه و حنان، 2018) وتتفق مع دراسة (Wannapa Luekitinan, 2014)

**• الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.198) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.008) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الثانية والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في نمط القيادة على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويوضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.206). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.42) وهذا يفسر لنا أن 42% هي قوة تأثير نمط القيادة (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 58% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضًا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نمط القيادة كمتغير مستقل والإبداع كمتغيرتابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.683) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.008) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. ونتفق هذه النتائج المتعلقة ببعد نمط القيادة وتأثيره الإيجابي على الإبداع مع نتائج دراسة (Thiruvenkadam & Kumar, 2018) وتحتفل نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (فهيمه و حنان، 2018).

**• الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع لدى العاملين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.286) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.008) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الثالثة والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويوضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.207). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.43) وهذا يفسر لنا أن 43% هي قوة تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 57% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضًا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والإبداع كمتغيرتابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.699) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.008) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتوضح نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها الإيجابي على الإبداع وهذا ما أكدته دراسة (الكسري، 2019) ودراسة (الزعبي و العزب، 2005)

**• الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوكمة والإبداع لدى العاملين. من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.000) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.009) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الرابعة والتي تم اختبارها سابقًا باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوكمة على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويوضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.203). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.41) وهذا يفسر لنا أن 41% هي قوة نظام الحوكمة (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 59% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضًا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نظام الحوكمة كمتغير مستقل والإبداع كمتغيرتابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.646) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.009) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوكمة والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتوضح نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد نظام الحوكمة وتأثيرها الإيجابي على الإبداع وهذا ما أكدته دراسة (الكسري، 2019) وتحتفل نتائجها مع نتائج دراسة (فهيمه و حنان، 2018)

- الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع لدى العاملين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (15.477) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ(0.001) وهي أصغر من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الخامسة والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في التدريب والتطوير على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويوضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.294). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ(0.87) وهذا يفسر لنا أن 87% هي قوة تأثير التدريب والتطوير (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ13% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التدريب والتطوير كمتغير مستقل والإبداع كمتغير التابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.934) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ(0.001) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتوضح نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد التدريب وتأثيره على الإبداع وهذا ما أكدته دراسة (الكسري، 2019)

## 5. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة عمد الباحث على إبراز دور المناخ التنظيمي، لما له من أثر كبير يلعبه في تعزيز وتجهيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة، وترتبط أهمية هذا المناخ من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة بعناية، فقد أصبح المناخ التنظيمي السليم ملازماً ومشجعاً للإبداع لدى العاملين وذلك لما له من دور كبير في تحقيق الكفاءة وفاعلية، ونتيجة لذلك أهتمت المنظمات بمختلف مسمياتها كثيراً بالمناخ التنظيمي لتأثيره الواضح على تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال الإبداعية، في حين ان عملية الإبداع أصبحت أمراً في غاية الأهمية لما لها من دور في تحقيق النجاح للمنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية التي تتصف بطابع التغيير المستمر، فالقيادة الناجحة هي التي تتبع الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع البقاء والاستمرار والنمو. وبعد إطلاع الباحث من خلال هذه الدراسة على الواقع في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة وفي حدود ما سمحت به إمكانياته المادية والمعرفية والزمنية انتصر له مدى اهتمام المدينة الطيبة بالمناخ التنظيمي وحرصها على تحسين أداء العاملين وتشجيعهم على تبني الأفكار الإبداعية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعود ذلك بسبب أن أي منظمة لا تهتم ببيئة العمل الداخلية ولا تجعل عملية الإبداع هدفاً مثالياً لها سيكون مصيرها بالهياكل الاندثار، لذلك يرى الباحث أن الموارد البشرية المبدعة هي رأس المال الحقيقي لكل المنظمات بمختلف مسمياتها في بيئة الأعمال الحديثة. وأوضحت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة إيجابية وأن بيئته العمل بشكل عام في مدينة الملك عبد العزيز الطبية تشجع على الإبداع والابتكار. وأوصى الباحث المنظمة محل الدراسة على إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها الاهتمام بالمبتدعين، والمربيات الإبداعية، وأن تعمل على بلورة هذه المرئيات إلى نتاج إبداعية، وأن تقدم التسهيلات اللازمة لذلك دون المرور بالهيكل التنظيمي والإجراءات البيروقراطية المتبعة في المنظمة.

## 1.5. نتائج الدراسة:

استناداً على الإطار النظري للدراسة وتحليل أداة الدراسة التي أجريت على مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

### • النتائج تبعاً لإطار النظري للدراسة:

1. ما يميز المناخ التنظيمي أنه عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك تعتبر هذه الخصائص عامل استقرار لبيئة العمل الداخلية في المنظمة.
2. أن المناخ السائد في أي منظمة يتحدد بواسطة اتجاهات الآخرين وسلوكهم وتقواهم، وكذلك بواسطة الظواهر الاجتماعية والثقافية لدى العاملين في المنظمة.
3. ما يميز المناخ التنظيمي أنه غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، ولو أردنا التعرف على المناخ التنظيمي السائد في منظمة معينة، لابد التوجه للعاملين فيها ومعرفة انتباهم واتجاهاتهم فيما يتعلق ببيئة العمل الذي يعملون في إطارها والمبني على مدى إدراكهم لها، وهذا الإدراك مرتبط بالمجال المعرفي للشخص المكتسب من خلال خبراته ودوافعه وتجاربه ومستواه العلمي والثقافي.
4. أن المناخ التنظيمي الذي يشعر العاملين بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة يعد من سمات المنظمات التي لها بيئية داخلية توفر مناخ إبداعي للعاملين.
5. يعتبر المناخ التنظيمي السليم وسيلة تمكن المنظمة من خلاله الوصول لحل المشاكل ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للمنظمة وتعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية في بيئه العمل الداخلية للمنظمة.

6. يعتبر الإبداع لدى العاملين هو القدرة على إنتاج أساليب غير مألوفة في أداء العمل، وتوليد أفكار جديدة ومختلفة تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وما لذلك من دور يساهمن في بقاء المنظمة ونموها وتطورها.
7. تستطيع المنظمة ضمان استمرار عملية الإبداع عندما تلتزم بتوفير البيئية الداخلية الملائمة لهذه العملية.

#### • النتائج تبعًا لتحليل أداة الدراسة:

- أوضحت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة بشكل عام إيجابي حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ (3.24) وهو أعلى من المستوى المحايد المقدر بـ (3) وهذا يدل على أن بيئة العمل في المدينة الطبية تشجع على الإبداع والابتكار بشكل عام.
- أوضحت النتائج أن نتائج أبعاد المناخ التنظيمي كانت متفاوتة، حيث ظهر بعد الهيكل التنظيمي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56)، وظهر بعد نظام الحوافز في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.36)، وظهر بعد نمط القيادة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.30)، وظهر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26)، وظهر بعد التدريب والتطوير في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث كانت نتائجه سلبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.86).
- أوضحت نتائج الدراسة أن ميل العاملين للإبداع في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة مرتفع تبعًا لمقياس تحليل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91).
- أوضحت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والإبداع لدى العاملين في مدينة الطبية علاقة إيجابية وقوية وإن بيئة العمل بشكل عام في مدينة الملك عبد العزيز الطبية تشجع على الإبداع والابتكار.
- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرارات- نظام الحوافز- التدريب والتطوير)

#### 2.5. توصيات الدراسة:

استنادًا للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة فإننا نقترح بما يلي:

- يجب على المنظمة أن توفر أهمية لمناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعة أبعاده المختلفة باستمرار، وذلك بنية تعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، حيث أن المناخ التنظيمي السليم يعتبر مطلبًا أساسياً في تبني وتحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات المختلفة سواء الخاصة أو العامة.
- ضرورة توفير قيادة إدارية فعالة تتصف بالانسجام والتعاون والتوافق بين العاملين وتشجعهم على العمل ضمن فرق عمل يسودها الاحترام والتعاون.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وتركيز على عملية تدريهم واعطاها أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية وتبني البرامج التدريبية التي تبني مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
- تقترن الدراسة على الإدارة العليا إعداد العاملين الذين يتصفون بصفات إبداعية ليصبحوا قادرين على الوصول إلى إنتاج أفكار وابتكارات من شأنها تعظيم وتطوير المنظمة.
- تقترن الدراسة على الإدارة العليا منح العاملين المزيد من الاستقلالية والمرنة في اتخاذ القرارات، وذلك لاستخدام ما لديهم من إمكانات إبداعية لحل مشاكل العمل التي تواجههم وإنجاز العمل بطريقة إبداعية.
- تقترن الدراسة على المنظمة محل الدراسة على إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها الاهتمام بالمبدعين، والمرئيات الإبداعية، وأن تعمل على بلورة هذه المرئيات إلى نتاج إبداعية، وأن تقدم التسهيلات الالزمة لذلك دون المرور بالهيكل التنظيمي والإجراءات البيروقراطية المتبعة في المنظمة محل الدراسة.
- أن تعمل القيادة الإدارية في المنظمة على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة وذلك باستخدام الاجتماعات واللقاءات لتحديد إلى أين وصلت تلك الأفكار الجديدة ومدى إمكانية تنفيذها.
- أن تعمل القيادة الإدارية في المنظمة محل الدراسة على تشجيع الأفكار الجديدة وتجرب الأساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة إبداعية تساعد على تطوير العمل وإزالة العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية مثل الخوف من الفشل وما يرتب عليه من مخاطر قد تواجهها المنظمة.
- يجب على الإدارة أن تكون هي القدوة في تبني الإبداع والمبدعين والتغيير الإيجابي في أساليب العمل وتحمل المخاطر التي قد تواجهها بسبب ذلك وذلك عن طريق الابتعاد عن الروتين الممل وجعل العمل الإداري يتصرف بالتحدي.

- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي ليشمل أبعاد أوسع من الأبعاد التي تناولها الباحث في هذه الدراسة مثل الاتصالات، التكنولوجيا، المخاطرة والأمان، درجة تعقيد التنظيم، وذلك لما لها من دور في الإلام بأهم العوامل التي تساعده على توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يدوره يوفر قاعدة تنطلق من خلالها عملية الإبداع.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أونيس، عبد المجيد، طالب، سامية، شامي، صليحة. (2013). *مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمية وأداء العاملين*. (الطبعة الأولى). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  2. بشة، حنان، و بو عمودة، نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع: (3): 117-133.
  3. البقعي، مصلح حمدان. (2010). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة*. 10. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة.
  4. بلقاسمي فهيمة، وسید عثمان حنان. (2018). دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي و اثره على ابداع العاملين في مؤسسة تا زمالت - *vallées glaces*.جامعة آكلي محمد أول حاج رسالة ماجستير غير منشورة.
  5. الجوبان، محمد غازي. (2010). *المناخ التنظيمي السائد في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بأداء العاملين فيها*. الجامعة الهاشمية رسالة ماجستير منشورة.
  6. الجوري، فؤاد محمد. (2015). *أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية*. الجامعة الإفتراضية السورية رسالة ماجستير غير منشورة.
  7. حراث، زينب. (2018). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة - دراسة ميدانية بمركب الدرجات والدرجات التاربة سيكما بقائلة. جامعة 8 ماي قايمة رسالة ماجستير غير منشورة.
  8. الحريري، محمد سرور. (2012). *ادار الموارد البشرية*. (الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر.
  9. حسنين، أحمد جابر. (2019). *التدريب الاستراتيجي: ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية*. (الطبعة الاولى). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  10. حمدونة، رافت. (2010). *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي*. الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة.
  11. الدبابنة، خلود أديب. (2004). *أثر برنامج تدريبي للحل الإبداعي للمشكلات على تنمية سلوك الإنتاج الإبداعي والسمات الشخصية الإبداعية لدى طلبة الصف السادس الأساسي المهووبين والعاديين في مدارس وزارة التربية والتعليم*. الجامعة الأردنية أطروحة دكتوراه غير منشورة.
  12. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). *التفكير الإبتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير*. (الطبعة الاولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
  13. الرعبي، خالد يوسف، العزب، حسين محمد. (2005). *قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد*. مجلة المدار للبحوث والدراسات: 13(2): 65-111.
  14. الرعبي، محمد عمر. (2013). *أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات*. مجلة العلوم الإدارية: 40(2): 277-297.
  15. الريباري، جعفر خانو. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. (الطبعة الأولى). دار المناهج للنشر والتوزيع.
  16. أبو زيد، خالد ذيب. (2010). *أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية*. جامعة الشرق الأوسط رسالة ماجستير غير منشورة.
  17. السرور، نادية. (2002). *مقدمة في الإبداع*. (الطبعة الاولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
  18. سليمان، مؤيد. (2002). *الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء*. (الطبعة الثانية). دار ذات السلاسل.
  19. شمعون، عاصم التجاني. (2016). *أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام*. الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا: 7(21): 53-76.

20. الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). مؤسسة حرس الدولة.
21. الصيرفي، محمد. (2009). *الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات*. المكتب الجامعي الحديث.
22. عبوى، زيد. (2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. (الطبعة الأولى). دار الشروق للنشر والتوزيع.
23. العبيدي محمد جاسم، الشيباني، عربي محمد ، العبيدي، ألاء محمد. (2010). *الادارة الحديثة و Sociology التنظيم والإبداع*. (الطبعة الأولى). دار ديبونو للنشر والتوزيع.
24. العميان، محمود سلمان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. (الطبعة الثانية). دار وائل للنشر والتوزيع.
25. فليه، فاروق عبده ، السيد، محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. (الطبعة الأولى). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. القاضي، محمد يوسف. (2015). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). الأكاديميون للنشر والتوزيع.
27. القربيتو، محمد. (2003). *السلوك الإنساني*، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. (الطبعة الثالثة). دار الشرق.
28. كاظم، حمود خضر. (2002). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). دار صفاء.
29. كريم، خولة صدر الدين. (2017). *أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين*. مجلة جامعة جدة للعلوم الإدارية والإconomicsية: 7(1): 138-110.
30. الكسر، شريفة عوض. (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الإرثات دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*: 62-51(5): 8.
31. مدينة الملك عبد العزيز الطبية. (2021). الموقع الرسمي مدينة الملك عبد العزيز الطبية : <https://ngha.med.sa/arabic/medicalcities/jeddah/pages/default.aspx>
32. مسلم، عبد الله حسن. (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. (الطبعة الأولى). دار المعتر للنشر والتوزيع.
33. المشوخي، حمد سليمان. (2002). *تقنيات ومناهج البحث العلمي*. (الطبعة الأولى). دار الفكر العربي.
34. مصطفى، بلکو. (2016). *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقة. 13: جامعة قاصدي مریاح - ورقة رسالة ماجستير غير منشورة.
35. المغربي، كامل محمد. (2002). *أساليب البحث العلمي*. (الطبعة الأولى). الدار العلمية للنشر والتوزيع.
36. المغربي، عبدالفتاح عبد الحميد. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. (الطبعة الأولى). المكتبة العصرية.
37. مغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
38. ابو النصر، مدحت. (2009). *التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح*. (الطبعة الثانية). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
39. هاشم، عادل عبد الرزاق سعيد . (2019). *القيادة وعلاقتها بالضاء الوظيفي لدى العاملين دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والـسعودية*. (الطبعة الأولى). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial And organizational psychology* (Vol. 12). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
2. Charron, J. I., & sépari, S. (2001). *Organisation et gestion de L'entreprise* (2ème édition). Campus dunod.
3. Fiedler. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw - Hill Book co. Inc.
4. Hafer, J., & Gresham, G. G. (2008). Organizational climate antecedents to the market orientation of cross - functional new product development teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 184-205. <https://doi.org/10.21818/001c.17124>
5. Isabella, B., Andrea, M., & Donato, M. (2020). Evaluating Climate Between Working Excellence and Organizational Innovaton: What Comes First? *Sustainability*, 8 (1), 2-29. <https://doi.org/10.3390/su12083340>
6. Kreitner. (2007). *Management* (10 edition). Houghton Mifflin.
7. Lorrain, J., & Brunet, L. (1984). Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 39(4), 668-679. <https://doi.org/10.7202/050077ar>
8. Putter, I. (2010). *The relation between organizational climate and Proformance and an Investigation of the antecedents of Orgnazational climate*. Netherlands: Delft University of technology Graduation thesis Master of Science In Management of Technology.

9. Stone, P., Harrison, M., Feldman, P., Linzer, M., Timothy, P., & Douglas, R. (2004). Organizational climate of staff working conditions and safety an integrative model. *Advances in Patient Safety*, 1(2), 122-131.
10. Thiruvenkadam, T., & Kumar, S. (2018). Organizational Climate for Innovation and Creativity. *BVIMSR Journal of Management research*, 10(2), 165-173.
11. Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (2000). *Creative Problem Solving: An Introduction (Vol. Third Edition)*. Waco: Tx: Prufrock Press.
12. Wannapa Luekitinan. (2014). Organization Climates and Individual Innovation. *Advances In Management & Applied Economics*, 4 (1), 123-135.



## The Impact of Organizational Climate on Creativity among Employees: An Applied Study of King Abdulaziz Medical City in Jeddah

**Mushref Saleh Muslat Algamdi**

Operating Room Services, King Abdulaziz Medical City, Jeddah, KSA

**Faisal Mohammed A Alzahrani**

Trainer at Marketing Department, Al Qunduhah College of Technology, KSA

[faizalzahrani@gmail.com](mailto:faizalzahrani@gmail.com)

Received: 20/4/2022      Revised: 4/5/2022      Accepted: 16/5/2022      DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.2>

**Abstract:** The human mind is the main source of creativity, which makes it imperative for business organizations that seek to achieve excellence and leadership in the business environment. In order to pay attention to the human element and provide a decent organizational climate that stimulates creativity and innovation, all organization whether private or public should search for various tools or ways that contribute to motivating and developing its employees in favor to possess capabilities and administrative skills that enable it from the process of creativity and innovation. Through this study, it has examined the impact of the organizational engagement in the light of the variables, which are the dimensions of the organizational climate (organizational structure, leadership style, participation in decision-making, incentive system, training and development) on creativity among workers. To achieve the objectives of the study, the necessary data and information to test the study's hypotheses were collected through a questionnaire. The researcher relied on the use of the descriptive method approach in addition to the analytical method approach, which shows the impact of the organizational climate on creativity among workers in the King Abdulaziz Medical City, Health Affairs at the Ministry of National Guard in Jeddah. The results of the study showed that there is a statistically significant effect between creativity and each of the dimensions of the organizational climate (organizational structure- leadership style- participation in decision-making - incentive system, training and development), the process of training them and giving it the utmost importance and work on analyzing their training needs and adopting training programs that develop their skills and creative abilities.

**Keywords:** *Organizational climate; dimensions of organizational climate; employees' creativity; King Abdulaziz Medical City.*

### References:

1. 'bwj, Zyd. (2010). Dwr Alqyadh Altrbwjy Fy Atkhad Alqrarat Aledaryh. (Altb'h Alawla). Dar Alshrwq Llnshr Waltwzy'.
2. Al'bydy Mhmd Jasm, Alshybany, 'ryby Mhmd, Al'bydy, Ala' Mhmd. (2010). Aledarh Alhdhythh Wsykwlwjyh Altnzym Walebda'. (Altb'h Alawla). Dar Dybwnw Llnshr Waltwzy'.
3. Al'myan, Mhmwd Slman. (2008). Alslwk Altnzymy Fy Mnzmat Ala'mal. (Altb'h Althanyh). Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
4. Awnys, 'bd Almjyd, Talb, Samyh, Shamy, Slyhh. (2013). Mdkhl Ldghwt Al'ml Walmnakh Altnzymyh Wada' Al'amlyn. (Altb'h Alawla). Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
5. Blqasmy Phymh, Wsyd 'thman Hnan. (2018). Drash Halh Ttbyqyh Hwl Almnakh Altnzymy W Athrh 'la Abda' Al'amlyn Fy M'sst Ta Zmalt - Vallées Glaces. Albwyrh. Jam't Akly Mhnd Awlhaj Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.
6. Albqmy, Mslh Hmdan. (2010). Almnakh Altnzymy W'laqth Balada' Alwzyfy Lmwzfy Emar Mntqt Mkh Almkrmh. 10. Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Aledaryh Rsalt Majstyr Fy Al'lwm Aledaryh Ghyr Mnshwrh.
7. Bshth, Hnan, W Bw 'mwshh, N'y. (2020). Alsdq Walthbat Fy Albhwth Alejtma'yh. Mjlt Drasat Fy 'lwm Alensan Walmjtm': 3(2): 117-133.

8. Aldbabnh, Khlwd Adyb. (2004). Athr Brnamj Tdryby Lh Alebda'y Llmshklat 'la Tnmyt Slwk Alentaj Alebda'y Walsmat Alshkhsyh Alebda'eyh Lda Tlbh Als Alasasy Almwhwbyn Wal'adyy Fy Mdars Wzart Altrbyh Walt'lym. Aljam'h Alardnyh Atrwht Dktwrh Ghyr Mnshwrh.
9. Flyh, Farwq 'bdh , Alsyd, Mhmd 'bd Almjyd. (2005). Alslwk Altnzymy Fy Edart Alm'ssat Alt'lymyh. (Altb'h Alawla). Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
10. Hmdwnh, Raft. (2010). Athr Almnakh Altnzymy 'la Alebda' Lda Al'amlyn Bmj'm' Alshfa' Altby. Aljam'h Aleslamyh Rsalt Majstyr Fy Edart Ala'mal Ghyr Mnshwrh.
11. Hrath, Zynb. (2018). Dwr Almnakh Altnzymy Fy T'ezyz Alebda' Balmnzmh - Drash Mydanyh Bmrkb Aldrajat Waldrajat Alnaryh Sykma Bqalmh. Jam't 8 May Qalmh Rsalh Majstyr Ghyr Mntshwrh.
12. Alhryry, Mhmd Srwr. (2012). Edar Almward Albshryh. (Altb'h Alawla). Dar Alhamd Llnshr.
13. Hsny, Ahmd Jabr. (2019). Altdryb Alastratyjy: Wdwrh Fy Thqyq Altnmyh Almstdamh Llmward Albshryh. (Altb'h Alawla). Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
14. Aljwban, Mhmd Ghazy. (2010). Almnakh Altnzymy Alsa'd Fy Wzarh Altrbyh Walt'lym W'laqth Bada' Al'amlyn Fyha. Aljam'h Alhashmyh Rsalt Majstyr Mnshwrh.
15. Aljwry, F'ad Mhmd. (2015). Athr Almnakh Altnzymy Fy Ada' Almward Albshryh - Drash Mydanyh 'la Al'amlyn Fy Wzart Alzra'h Alswryh. Aljam'h Aleftradyh Alswryh Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.
16. Kazm, Hmwd Khdyr. (2002). Alslwk Altnzymy. (Altb'h Alawla). Dar Sfa'.
17. Krym, Khwlh Sdr Aldyn. (2017). Athr Almnakh Altnzymy Fy Rda Al'amlyn. Mjlt Jam't Jdh L'lwm Aledaryh Waleqtsadyh: 7(1): 110-138.
18. Alksr, Shryfh 'wd. (2019). Dwr Almnakh Altnzymy Fy Edart Alazmat Drash Mydanyh Bedart Alt'lym Balryad. Almjlh Altrbwih Aldwlyh Almtkhssh: 8(5): 51-62.
19. Alqady, Mhmd Ywsf. (2015). Alslwk Altnzymy. (Altb'h Alawla). Alakademywn Llnshr Waltwzy'.
20. Alqrywty, Mhmd. (2003). Alslwk Altnzymy, Drash Alslwk Alensany Alfrdyh Waljma'y Fy Almnzmat Almkhtlfh. (Altb'h Althalthh). Dar Alshrq.
21. Rdwan, Mhmwd 'bd Alftah . (2012). Altfkyr Alebtkary Walebda'y Fy Zi Alqb'at Alst Llrfkyrh. (Altb'h Alawla). Almjmw'h Al'rbyh Lttdryb Walnshr.
22. Alsrwr, Nadya. (2002). Mqdmh Fy Alebda'. (Altb'e Alawla). Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
23. Shm'wn, 'asm Altjany. (2016). Athr Almnakh Altnzymy 'la Rda Al'amlyn Wm'edlat Dwran Al'ml Balm'ssat Alshyh Als'wdyh: Drash Ttbyqh 'la Mstshfa Shqra' Al'am. Alakademyh Alemrykyh Al'rbyh L'lwm Waltknwlwya: 7(21): 53-76.
24. Slyman, M'y'd. (2002). Alatsalat Aledaryh Wdwrha Fy Tf'y Alada'. (Altb'h Althanyh). Dar Dat Alslasl.
25. Alsyrfy, Mhmd. (2005). Alslwk Altnzymy. (Altb'e Alawla). M'sst Hwrs Aldwlyh.
26. Alsyrfy, Mhmd. (2009). Almwsw'h Al'lmyh Lslwk Altnzymy, Althlyl 'la Mstwa Almnzmat. Almkbt Aljam'y Alhdyth.
27. Alz'by, Khald Ywsf, Al'zb, Hsyn Mhmd. (2005). Qyas Atjahat Al'amlyn Lathr Almnakh Altnzymy Fy Tbny Alslwk Alebda'y: Drash Mydanyh 'la Shrkt Khrba' Mhafzt Erbd. Mjlt Almnhar Llbhwth Walrasat: 13(2): 65-111.
28. Alz'by, Mhmd 'mr. (2013). Athr Almnakh Altnzymy 'la Alslwk Alebda'y L'amlyn Halh Drasyh 'la Shrkt Awranj Alardnyh Llatsalat. Mjlt Al'lwm Aledaryh: 40(2): 277-297.
29. Alzybary, J'fr Khanw. (2020). Alslwk Altnzymy Fy Mnzmat Ala'mal. (Altb'h Alawla). Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'.
30. Abw Zyd, Khald Dyb. (2010). Athr Alqwh Altnzymy 'la Alebda' Alwzyfy Li'amlyn Fy Albnwk Altjaryh Alardnyh. Jam't Alshrq Alawst Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.